Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 8470659
Centre d'intérêt: 917

Garnier, Bernard.

Les besoins de formation des propriétaires-dirigeants de PME québécoises : une étude empirique pilote / par Bernard Garnier et Yvon Gassé avec la collab. de Pierre Cossette et Andrée Gagnon ; [pour la] Faculté des sciences de l'administration, Université Laval. -- Québec : La Faculté, 1984.
81 p. ; 28 cm.

Document spécial: 84-104. Bibliogr.: p. 27.

Descripteur(s): *Formation professionnelle *Entreprise *Perfectionnement des administrateurs *Administrateur *Besoins de l'administrateur *Gestion *Questionnaire *Education des adultes

Identificateur(s) de sujet: *Propriétaire-dirigeant

Le succès d'une PME repose, en grande partie, sur son propriétaire-dirigeant et plus particulièrement, sur les habiletés et connaissances managériales qu'il possède. Portant sur les besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires-dirigeants de PME, cette étude veut connaître quelles sont les pratiques de ces administrateurs en matière de formation et quels sont les facteurs qui sous-tendent ces pratiques; elle porte aussi sur les domaines de formation qui sont perçus comme importants et sur les modalités de formation et de perfectionnement qui sont les mieux adaptées aux besoins de ces propriétaires-dirigeants.

La population-cible de cette recherche inclut tous les propriétaires-dirigeants d'entreprises manufacturières de la région de Québec. A partir d'un inventaire obtenu du Bureau du fichier central des entreprises, un échantillon de trente propriétaires-dirigeants a été sélectionné au hasard, en tenant compte de la taille et de la localisations de l'entreprise. Chacun a été rencontré individuellement entre août et novembre 1983, dans le cadre d'une entrevue semi-structurée à l'aide d'un questionnaire (reproduit en annexe).

On constate que moins de la moitié (43,3%) des propriétaires-dirigeants interviewés ont participé à des activités de formation au cours des trois dernières années et que l'utilité de ces activités est jugée moyenne. Les besoins de formation les plus aigus se situent dans les domaines suivants: fiscalité, informatique, gestion du stress, préparation de la succession, leadership, motivation des employés, anglais, habileté de négociation. Les activités de formation de durée moyenne (3 à 15 heures) ont la faveur des dirigeants: la moitié préfère des sessions intensives, alors que l'autre moitié préfère qu'elles soient réparties dans le temps, surtout le soir.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 03

EDUQ 8470659

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION

UNIVERSITÉ LAVAL, QUÉBEC, CANADA

EDUQ 8470659

Document spécial 84-104
LES BESOINS DE FORMATION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME QUÉBÉCOISES: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE PILOTE

Bernard GARNIER
Yvon GASSE

Il est interdit de reproduire ce document ou d'en tirer des extraits sans la permission écrite des auteurs

LES BESOINS DE FORMATION DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS DE PME QUEBECOISES: UNE ETUDE EMPIRIQUE PILOTE

par

BERNARD GARNIER
et
YVON GASSE

Professeurs, Faculté des sciences de l'administration
Université Laval

avec la collaboration de Pierre COSSETTE
et Andrée GAGNON, étudiant(e)s
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval

TABLE DES MATIERES

	PAGES
CHAPITRE I - Introduction	1
CHAPITRE II - Problématique et revue de la littérature	3
CHAPITRE III - Méthodologie	8
CHAPITRE IV - Résultats	11
CHAPITRE V - Conclusion	24
REFERENCES -	27
ANNEXE I - Tableaux 1 à 41	29
ANNEXE II - Questionnaire	58
ANNEXE III - Lettre d'introduction	82

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Objectifs de l'étude

La présente étude s'inscrit dans le cadre des recherches qui visent à améliorer la gestion des PME au Canada. Elle s'intéresse aux propriétaires-dirigeants de ces PME et, plus spécifiquement, à leurs besoins de formation et de perfectionnement.

L'étude entend répondre principalement aux questions suivantes: Quelles sont les pratiques des propriétaires-dirigeants de PME québécoises en matière de formation ? Quels sont les facteurs qui sous-tendent ces pratiques ? Dans quels domaines ces besoins de formation sont-ils perçus comme importants ? Quelles sont les modalités de formation et de perfectionnement les mieux adaptées aux besoins de ces propriétaires-dirigeants ?

L'objectif de cette recherche est d'apporter un certain nombre de réponses concrètes et pratiques à ces questions. La démarche suivie est exploratoire et originale dans la mesure où l'étude aborde un champ de recherche en friche, où les modèles théoriques se révèlent rares et les méthodologies et outils de recherche peu sophistiqués.

Présentation du rapport

Le présent rapport est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre précise les objectifs de la recherche. IL présente également les autres chapitres du rapport. Le deuxième chapitre expose la problématique de la recherche. Une revue de la littérature permet de faire le point sur les recherches qui traitent des besoins de formation tant du point de vue théorique que pratique au niveau des PME. Le modèle théorique retenu dans cette recherche y est présenté. Le troisième chapitre explique la méthodologie suivie, y aborde les questions de population et d'échantillon, de collecte des données, d'instruments de recherche et d'analyse et de traitement de données.

On trouvera, dans le quatrième chapitre, une présentation détaillée des résultats de l'étude. Les caractéristiques des entreprises et des propriétaires-dirigeants interviewés sont rapportées ainsi qu'un certain nombre de variables ayant trait au fonctionnement de l'entreprise. La section traitant des besoins de formation des propriétaires-dirigeants constitue le coeur de notre recherche et fait l'objet d'une présentation approfondie. Les attentes des propriétaires-dirigeants en matière d'activités de formation seront présentées dans la dernière section. Enfin, le cinquième chapitre présente les grandes conclusions de l'étude. Les auteurs formulent des recommandations qui ont une portée pratique, théorique et méthodologique. Le lecteur trouvera en Annexe I, les principaux résultats de l'étude présentés sous forme de tableaux. L'Annexe II reproduit le questionnaire utilisé lors des entrevues avec les propriétaires-dirigeants. L'Annexe III présente la lettre envoyée aux propriétaires-dirigeants pour solliciter leur collaboration à l'étude.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Objectifs de l'étude

La présente étude s'inscrit dans le cadre des recherches qui visent à améliorer la gestion des PME au Canada. Elle s'intéresse aux propriétaires-dirigeants de ces PME et, plus spécifiquement, à leurs besoins de formation et de perfectionnement.

L'étude entend répondre principalement aux questions suivantes: Quelles sont les pratiques des propriétaires-dirigeants de PME québécoises en matière de formation ? Quels sont les facteurs qui sous-tendent ces pratiques ? Dans quels domaines ces besoins de formation sont-ils perçus comme importants ? Quelles sont les modalités de formation et de perfectionnement les mieux adaptées aux besoins de ces propriétaires-dirigeants ?

L'objectif de cette recherche est d'apporter un certain nombre de réponses concrètes et pratiques à ces questions. La démarche suivie est exploratoire et originale dans la mesure où l'étude aborde un champ de recherche en friche, où les modèles théoriques se révèlent rares et les méthodologies et outils de recherche peu sophistiqués.

Présentation du rapport

Le présent rapport est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre précise les objectifs de la recherche. IL présente également les autres chapitres du rapport. Le deuxième chapitre expose la problématique de la recherche. Une revue de la littérature permet de faire le point sur les recherches qui traitent des besoins de formation tant du point de vue théorique que pratique au niveau des PME. Le modèle théorique retenu dans cette recherche y est présenté. Le troisième chapitre explique la méthodologie suivie, y aborde les questions de population et d'échantillon, de collecte des données, d'instruments de recherche et d'analyse et de traitement de données.

On trouvera, dans le quatrième chapitre, une présentation détaillée des résultats de l'étude. Les caractéristiques des entreprises et des propriétaires-dirigeants interviewés sont rapportées ainsi qu'un certain nombre de variables ayant trait au fonctionnement de l'entreprise. La section traitant des besoins de formation des propriétaires-dirigeants constitue le coeur de notre recherche et fait l'objet d'une présentation approfondie. Les attentes des propriétaires-dirigeants en matière d'activités de formation seront présentées dans la dernière section. Enfin, le cinquième chapitre présente les grandes conclusions de l'étude. Les auteurs formulent des recommandations qui ont une portée pratique, théorique et méthodologique. Le lecteur trouvera en Annexe I, les principaux résultats de l'étude présentés sous forme de tableaux. L'Annexe II reproduit le questionnaire utilisé lors des entrevues avec les propriétaires-dirigeants. L'Annexe III présente la lettre envoyée aux propriétaires-dirigeants pour solliciter leur collaboration à l'étude.

CHAPITRE II

PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE

Problématique

Les experts s'accordent à dire que le succès d'une PME repose, en grande partie, sur son propriétaire-dirigeant et plus particulièrement, sur les habiletés et connaissances managériales qu'il possède. La formation que ces personnes ont reçue ou qu'elles se sont données, joue donc un rôle de première importance.

Mais quelles sont les habiletés et les connaissances que doivent démontrer les propriétaires-dirigeants de PME ? Quelle formation devraient-ils acquérir ? Comment identifie- les besoins de formation de ces propriétaires-dirigeants pour qu'ils soient des gestionnaires efficaces de leur entreprise ?

Les réponses à ces questions intéressent au plus haut point, les gens d'affaires eux-mêmes, les associations qui les représentent, les organismes qui oeuvrent dans le domaine de la formation et du perfectionnement, les gouvernements et la société en général. Malheureusement, il n'est pas aisé d'apporter une réponse satisfaisante et définitive à ces interrogations, comme le démontre la revue de littérature sur les besoins de formation présentée ci-dessous.

Revue de littérature

La littérature sur les besoins de formation en général fait ressortir un fait paradoxal: d'une part, les organisations modernes consacrent temps, efforts et argent à la formation de leur personnel et, d'autre part, il se fait très peu de recherche sur l'identification et la mesure des besoins de formation. Les modèles de recherche sont peu nombreux, les instruments de mesure peu sophistiqués et les méthodologies employées, généralement rudimentaires (5). Les quelques recherches qui traitent des besoins de formation des dirigeants de PME ne font pas exception à la règle. Les chercheurs tels Strazzieri (8), Thomas et Sireno (9) ont simplement formulé, sans les regrouper, une série d' habiletés et de connaissances managériales dans un questionnaire auto-administré. Les répondants qui font partie généralement d'une population captive (étudiants, managers en formation) évaluent dans quelle mesure il leur serait utile de recevoir une formation visant à développer ces habiletés et connaissances.

Au Canada, Dell'Aniello, Perreault et Raynault (2) ont demandé à des managers inscrits au programme de "Formation de l'homme d'affaires PME", d'évaluer leur satisfaction par rapport aux différents thèmes couverts par le programme et d'identifier ceux qu'ils aimeraient voir ajouter. Les auteurs ont ensuite inféré les besoins de formation à partir de cette évaluation.

Enfin, Bélisle, Emond et Lajoie (6) ont réalisé une étude pour le compte de la Délégation générale de l'éducation des adultes du Ministère de l'éducation du gouvernement du Québec, visant à déterminer les besoins de formation en gestion dans les PME au Québec. L'enquête a été réalisée par questionnaire auprès de 660 personnes réparties dans 10 régions du Québec en utilisant les participants au programme "Gestion des affaires" du service de l'éducation des adultes dans un certain nombre de CEGEP de la province. Les auteurs ont proposé un modèle selon trois niveaux de formation: besoins de formation en entreprenariat, besoins de formation de base, besoins de formation spécialisée.

D'une façon générale, les études mentionnées plus haut se caractérisent par une grande simplicité théorique et par des biais méthodologiques importants au niveau de l'échantillon et de la collecte des données.

Deeks (1) constitue une exception notoire dans cette revue de littérature. L'auteur présente un modèle très articulé qui permet l'identification des besoins de formation des gestionnaires de PME à partir d'une grille comprenant une série de techniques managériales (marketing, finance, personnel, etc.) et un ensemble d'habiletés managériales (planification, organisation, résolution de problèmes, etc.). Le modèle tient compte de la quantité de temps consacré aux tâches managériales, de leur degré de difficulté et de leur importance (criticality). La collecte de données se fait par l'observation, la méthode de l'incident critique et l'entrevue en profondeur. Ce modèle, quoique très élégant intellectuellement, se révèle d'une opérationnalisation difficile. La recherche est de plus, longue et coûteuse.

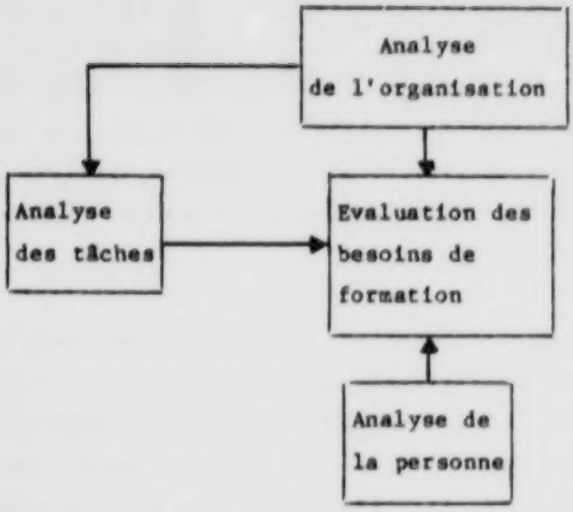
Ainsi donc, en matière d'évaluation de besoins de formation des propriétaires-dirigeants de PME, le chercheur doit naviguer entre deux écueils: celui de la pertinence et de la faisabilité. Une recherche trop simple théoriquement et méthodologiquement génère des résultats dénués de contexte et de pertinence. Une recherche trop sophistiquée au niveau théorique et méthodologique décourage le chercheur et les organismes subventionnaires.

Dans cette étude, nous avons choisi la voie moyenne et adopté un modèle qui évite ces deux écueils.

Modèle théorique retenu

Nous avons choisi de retenir l'approche générale de Goldstein et Buxton (4) qui suggèrent que l'évaluation des besoins de formation d'une personne doit se faire dans son contexte organisationnel et humain. Ainsi, trois types d'analyse sont requis: L'analyse de l'organisation, l'analyse des tâches à accomplir, l'analyse de la personne elle-même. (Figure 1).

FIGURE 1
Evaluation des besoins de formation



Ayant retenu cette approche générale à l'évaluation des besoins de formation, nous avons pris grand soin de collecter, par entrevue personnelle auprès du propriétaire-dirigeant, une certaine quantité de données qui concernent l'organisation, comme les caractéristiques de l' entreprise (âge, taille, secteur d' activité, etc.) et le fonctionnement de l' entreprise selon ses grandes dimensions fonctionnelles (marketing, finance, personnel, etc.). De la même façon, la recherche s'intéresse aux tâches à accomplir par le propriétaire-dirigeant en termes de temps et d' activités fonctionnelles (marketing, finance, personnel, etc.). Enfin, un certain nombre de caractéristiques propres à la personne du propriétaire-dirigeant, ont été recueillies (sexe, âge, scolarité, expérience antérieure, activités de formation, nombre d'années à la direction de l' entreprise, etc.).

En ce qui concerne l'évaluation des besoins de formation proprement dite qui constitue le coeur de la recherche, une revue de littérature, des entrevues préliminaires avec des propriétaires-dirigeants de PME, nous ont convaincu qu'il fallait adopter un modèle facilement compréhensible par les gens d'affai-

res. Nous avons donc retenu les grandes fonctions de l' entreprise, soit la vente et le marketing, la comptabilité, la finance, la production, le personnel et l'administration générale. Dans chacune de ces fonctions, on retrouve un ensemble d' habiletés et de connaissances dont le propriétaire-dirigeant a besoin pour gérer son entreprise. Le prochain chapitre élaborera sur les dimensions retenues dans le questionnaire et sur l'opérationnalisation de celles-ci.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous aborderons successivement la population et l'échantillon des propriétaires-dirigeants, la collecte des données, les instruments de recherche et l'analyse et le traitement des données.

Population et échantillon

Notre population inclut tous les propriétaires-dirigeants d' entreprises manufacturières de la région administrative 03. Selon Gasse (3), on entend par propriétaire-dirigeant "l'actionnaire majoritaire, l'associé principal ou le propriétaire unique d'une compagnie privée; de plus, le propriétaire doit être le dirigeant principal de l'entreprise". Ainsi, sont exclus de l'étude les propriétaires qui ne dirigent pas leur entreprise et les dirigeants non propriétaires.

Un inventaire complet de la population a été obtenu auprès du Bureau du fichier central des entreprises du Ministère des consommateurs, coopératives et institutions financières du gouvernement du Québec.

Un échantillon de 30 propriétaires-dirigeants a été sélectionné au hasard en tenant compte des strates suivantes (Tableau I): la taille de l' entreprise (10-25 employés, 26-49; 50-99 et 100-249) et la localisation de l' entreprise (urbaine versus rurale). Quelques propriétaires-dirigeants furent cependant retenus pour des raisons spécifiques ayant trait au temps et aux ressources monétaires disponibles pour la recherche.

Collecte des données

Dans un premier temps, une lettre a été envoyée à chaque propriétaire-dirigeant sélectionné. L' objectif était de l'informer de la recherche et de le prévenir qu'on le contacterait bientôt. Dans un deuxième temps, le propriétaire-dirigeant était rejoint personnellement par téléphone pour lui demander un rendez-

vous. Il est à noter qu'aucun propriétaire-dirigeant contacté n'a refusé de participer à l'étude.

Chaque propriétaire-dirigeant a été rencontré individuellement. L'entrevue proprement dite durait généralement 45 minutes. Il n'était pas rare cependant, qu'une discussion s'ensuive et que l'entrevue dure jusqu'à 90 minutes. Il n'y eut qu'un seul intervieweur pour toute l'étude, ce qui réduit considérablement les possibilités de biais dans la façon d'administrer le questionnaire. Le propriétaire-dirigeant indiquait verbalement à l'intervieweur les réponses que celui-ci consignait sur le questionnaire. Les entrevues ont été réalisées entre le mois d'août et de novembre 1983. Les questionnaires ainsi remplis se sont révélés très complets et furent tous utilisables.

Instruments de recherche

Comme il l'a été mentionné précédemment, la démarche privilégiée dans cette étude a été l'entrevue semi-structurée à l'aide d'un questionnaire. Le questionnaire est divisé en quatre grandes sections (voir Annexe II).

La section I permet de recueillir des informations sur les caractéristiques de l'entreprise et de son propriétaire-dirigeant. La section II aborde des questions relatives au fonctionnement de l'entreprise selon ses grandes activités fonctionnelles (marketing, finance, comptabilité, etc.). La section III constitue la partie principale du questionnaire. Il était demandé aux propriétaires-dirigeants d'évaluer "dans quelle mesure le fait d'avoir plus de connaissances et d' habileté (dans tel domaine précis) les aiderait personnellement dans la gestion de leur entreprise et leur prise de décision". Ils devaient répondre, sur une échelle de Likert allant de 1 (très peu) à 5 (énormément). Toutes les questions étaient rattachées à une des grandes fonctions managériales suivantes: vente et marketing, comptabilité, finance, production, personnel, administration générale. Elles étaient formulées de façon à référer à une activité très concrète: chaque question débutait par le mot "comment" (e.g. comment faire une étude de marché).

Enfin, la section IV permet de connaître les modalités des activités de formation qui conviennent le mieux aux propriétaires-dirigeants (durée, période, formule pédagogique, etc.).

Analyse et traitement des données

Suite à la lecture de l'ensemble des questionnaires, un manuel de codification a été élaboré. Chaque questionnaire a été dépouillé et codé. Les résultats ont ensuite été transposés sur cartes perforées, permettant un traitement informatique des données. Après les vérifications d'usage, le traitement statistique des données a été effectué en utilisant des programmes tirés de Statistical Package for Social Sciences (7).

Le prochain chapitre expose les principaux résultats de l'étude.

CHAPITRE IV

RESULTATS

Pour la présentation des résultats, nous suivrons l'ordre général des sections incluses dans le questionnaire. Afin de faciliter la lecture du texte, les tableaux relatifs aux résultats sont regroupés dans l'Annexe I. Enfin, le lecteur qui désirerait connaître la formulation exacte des questions peut se repérer grâce au numéro de la question mis en référence dans le texte et consulter le questionnaire reproduit à l'Annexe II.

Le but de la section I du questionnaire est de connaître les caractéristiques principales de l'entreprise dans laquelle opère le propriétaire-dirigeant. Cette section vise également à identifier les caractéristiques personnelles du répondant, ainsi que ses pratiques passées et futures en matière de formation.

Caractéristiques de l'entreprise

Les entreprises qui ont été choisies dans le cadre de cette recherche font toutes partie du secteur manufacturier. Nous avons une grande diversification des entreprises (Q1) puisque nous touchons à treize secteurs d'activité (Tableau 2). Les deux secteurs les plus rencontrés sont ceux du "bois" et de "l'imprimerie-édition", avec chacun 16.7% des entreprises. En deuxième lieu, on trouve le secteur du "cuir" avec 13.3%, ensuite la "fabrication de machines" avec 10.0%. En quatrième lieu, on retrouve les secteurs "aliments et boissons", "habillement", "produits en métal" et "produits chimiques" avec chacun 6.7%. Les cinq secteurs qui sont le moins représentés sont les "caoutchouc et plastique", "textiles", "papier", "produits minéraux" et "divers" qui est, dans ce cas-ci, "Fabrication d'articles de sport et de jouets" avec 3.3% des entreprises.

Nous trouvons ensuite le nombre total d'employés de l'entreprise (Q2). La moyenne pour les trente entreprises visitées est de 48.5 employés. On retrouve le plus grand nombre d'entreprises dans la catégorie 10 à 55 employés avec

30.0% des entreprises. Les deux dernières catégories se retrouvent ex-aequo avec 13.3%, soit les catégories 50 à 99 et 100 à 249 employés (Tableau 3).

La moyenne du nombre d'années d'opération est de 27.8 ans (Q3). Il y a six catégories et la plus grande fréquence se retrouve au niveau 11 à 20 ans, avec 33.3% de répondants (Tableau 4). On a aussi rejoint plusieurs entreprises avec 6 à 10 années d'opération (20.0%) et de 45 à 60 années (16.7%). Les trois dernières sont dans l'ordre décroissant de 21 à 30 ans (13.3%), de 75 à 110 ans (10.0%) et, finalement, de 1 à 5 ans (6.7%).

En ce qui concerne la localisation de l'entreprise, on constate que 56.7% des entreprises sont en milieu urbain et 43.3% sont en milieu rural, principalement la Beauce (Tableau 5).

Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

On a une très forte majorité de propriétaires-dirigeants masculins avec une proportion de 96.7% ce qui veut dire qu'il n'y a qu'une femme (3.3%) dans notre échantillon (Q4, Tableau 6). L'âge moyen des propriétaires-dirigeants est de 43.1 ans (Q5, Tableau 7). Une bonne partie des répondants (40%) se situent dans la classe 39-45 ans. Les pourcentages pour les autres classes d'âge sont, respectivement, 10% (25-31 ans); 16.7% (32-38 ans); 16.7% (46-52 ans) et 16.7% (53-59 ans).

En ce qui concerne le nombre d'années de scolarité complétées, la moyenne se situe à 11.7 années (Q6, Tableau 8). La plus grosse proportion (46.7%) se situe dans la classe 8-12 ans de scolarité. Les autres pourcentages sont, respectivement, 16.7% (1-7 ans), 20% (13-15 ans), 16.7% (16-24 ans).

On serait porté à croire, étant donné la catégorie où l'on retrouve la fréquence la plus élevée (de 8 à 12 ans), que les propriétaires-dirigeants auraient, pour la plupart, terminé leur secondaire mais ce n'est pas le cas lorsqu'on considère la question no 7. Cette question réfère au plus haut diplôme obtenu par le propriétaire-dirigeant. Au Tableau 9, on voit que celui-ci est le diplôme primaire, avec 33.3% des répondants. Ceci peut s'expliquer par le fait que le système scolaire des années antérieures était différent, puisqu'il com-

prenait plus de sept années pour le primaire. Les autres proportions de plus haut diplôme obtenu sont, respectivement 23.3% (diplôme secondaire); 13.3% (diplôme collégial); 23.3% (diplôme universitaire). Il est à noter que parmi les 13.3% du collégial, 3.3% avaient reçu leur diplôme en administration et 10% dans d'autres disciplines. Similairement, pour les 23.3% de l'université, 13.3% avaient reçu leur diplôme en administration et 10% dans d'autres disciplines.

Passons maintenant au nombre d'années que les propriétaires-dirigeants ont passées à la direction de l'entreprise (Q8). Cinq catégories ont été créées (Tableau 10). La plupart se situent dans celle de 6 à 10 ans avec 33.3% des répondants. Viennent ensuite les catégories de 11 à 15 ans avec 23.3% et de 1 à 5 ans avec 16.7%. En dernier lieu, on retrouve les catégories 16 à 20 ans et de 21 à 40 ans avec 13.3%. La moyenne est de 13.1 années à la direction.

A la question 9, on veut connaître l'occupation du propriétaire-dirigeant avant d'être à la direction de l'entreprise . On retrouve, dans la catégorie "même entreprise", 26.7% des répondants (Tableau 11). 36.6% des répondants étaient dans la même industrie sans être dans la même entreprise et 33.3% d'entre eux étaient dans une autre industrie. Un répondant (soit 3.3%) était étudiant universitaire en administration avant de devenir propriétaire-dirigeant de son entreprise.

Nous allons examiner maintenant la participation à des activités de formation au cours des trois dernières années par le propriétaire-dirigeant (Q10). On remarque que 56.7% n'ont pas participé à des activités de formation pouvant les aider à mieux gérer leur entreprise (Tableau 12). La raison la plus souvent mentionnée est le manque de temps (58.8%) et les deux autres raisons sont le besoin non ressenti (29.4%) et des cours qui ne répondent pas aux attentes (11.8%). La plupart des activités de formation suivies portaient sur l'administration générale (61.5%), en deuxième lieu, sur la vente et le marketing (30.8%) et une personne (7.7%) a suivi un cours sur la production.

L'utilité des activités de formation suivies a été <u>moyenne</u> en général avec 53.8% des répondants (Q11, Tableau 13). 23.1% les ont trouvées <u>énormément</u> utiles et 15.4% <u>beaucoup</u> utiles. Une personne (7.7%) les a jugées peu utiles.

Pour ce qui est des intentions de suivre des activités de formation dans les douze prochains mois, (Q12), elles sont plutôt négatives. 76.7% des répondants ont répondu NON à cette question en donnant comme raisons: le manque de temps (69.6%); le besoin non ressenti (17.4%) et des cours qui ne répondent pas aux attentes (13.0%) (Tableau 14). Les 23.3% des répondants qui ont dit OUI, aimeraient surtout des activités de formation en administration générale (57.1%), et les autres préféreraient la vente et le marketing, le personnel et la comptabilité dans une proportion égale de 14.3%.

Pour ceux qui ont exprimé l'intention de suivre des cours de formation, ils en attendent une grande utilité (Q13, Tableau 15). 42.8% des propriétaires-dirigeants ont répondu que les activités de formation les aideraient beaucoup dans la gestion de leur entreprise. Dans une même proportion (28.6%), les autres répondants trouvent que cela les aiderait énormément ou moyennement.

A la question 14, on voit qu'il y a une bonne participation des propriétaires-dirigeants à des activités d' information (foires, expositions industrielles, etc.). Le Tableau 16 nous montre que 46.7% de ceux-ci y participent souvent, tandis que 33.3% y vont parfois et les autres (20%) rarement. L'utilité perçue pour ce genre d' activité varie beaucoup (Q15, Tableau 17). 36.7% des propriétaires-dirigeants perçoivent ces activités comme beaucoup utiles à la gestion de l' entreprise; 20% les considèrent énormément utiles; 16.7% les considèrent comme moyennement utiles et, dans une proportion égale de 13.3%, elles sont considérées peu ou très peu utiles. Après avoir examiné les principales caractéristiques de l' entreprise et de son propriétaire-dirigeant, nous allons présenter les résultats qui concernent le fonctionnement de l'entreprise.

Fonctionnement de l'entreprise

Le but de cette section est de donner un contexte aux réponses des propriétaires-dirigeants, ce qui permettra de mieux interpréter leurs réponses. Un autre objectif de cette section est de faire un certain nombre de relations entre des variables de "fonctionnement" et des " besoins de formation " perçus.

Avant de passer plus spécifiquement aux fonctions-clé de l' entreprise , examinons quelques données d'ordre général sur le fonctionnement de l' entreprise. La première se rattache aux personnes responsables des fonctions de l'entrepri-

se (Q16). La majorité des entreprises ont une personne responsable de la comptabilité (86.7%)(Tableau 18). Celle-ci a habituellement une formation collégiale (50.0%). On retrouve également une personne responsable de la production dans 53.3% des entreprises avec une formation collégiale dans 37.5% des cas et soit universitaire ou secondaire, dans 25% des cas. La fonction vente et marketing est occupée par une personne responsable dans 36.7% des entreprises avec une formation, soit secondaire (45.4%), collégiale (36.4%) ou universitaire (18.2%). Pour les fonctions finance et personnel, on retrouve dans l'ordre, 10.0% et 6.67% des entreprises ayant une personne responsable pour ces fonctions.

Le propriétaire-dirigeant consacre une partie de son temps à chacune des fonctions-clé (Q17). En prenant les moyennes, on constate que les deux fonctions où l'on consacre le plus de temps sont la vente et le marketing (27.8%) et l'administration générale (27.2%, Tableau 19). La production les suit de près avec 21.5%. On retrouve les trois autres fonctions dans l'ordre décroissant suivant: Personnel (9.2%), Finance (7.2%) et Comptabilité (5.3%). Pour ce qui est de cette dernière fonction, il est naturel que le propriétaire-dirigeant n'y passe pas beaucoup de temps, puisqu'il a le personnel nécesaire comme on l'a vu à la question précédente.

La question 19 traite de l'évolution du chiffre d'affaires et des profits. Depuis 1977 (base 100), le chiffre d'affaires a augmenté entre 100 et 200, soit une variation du simple au double, dans une proportion de 40.0% (Tableau 20). 33.3% des entreprises ont plus que doublé leur chiffre d'affaires (200 et plus), alors que 26.7% ont vu leur chiffre d'affaires diminuer ou rester stable (50 à 100). La moyenne d'augmentation du chiffre d'affaires entre 1977 et 1983 est de 271.8. Ce chiffre tient compte des petites entreprises en voie de démarrage pour lesquelles l'augmentation a été très forte.

En ce qui concerne l'évolution des profits, entre 1977 et 1983, ceux-ci ont diminué (entre 0 et 100) pour 50% des entreprises. 20% des entreprises se situent entre 100 et 200 alors que 30% ont plus que doublé leurs profits (plus de 200). La moyenne d'augmentation des profits entre 1977(base 100) et 1983 est de 327.2. Cette moyenne relativement élevée, est due à l'excellente per-

formance de quelques entreprises qui font augmenter considérablement la moyenne.

Ventes et marketing

L'analyse des variables de cette fonction se retrouve au Tableau 21. Les propriétaires-dirigeants ont une connaissance plus ou moins bonne de leur part de marché (Q20). 46.7% en ont une connaissance approximative, alors que 40.0% n'en ont pas du tout. 13.3% seulement en ont une connaissance précise. La plupart des propriétaires-dirigeants n'ont pas fait de campagne de publicité depuis deux ans (80.0%)(Q21). Ils ont, par contre, une très bonne connaissance de la composition de leur clientèle actuelle dans une proportion de 60.0% (Q22). 23.3% des répondants en ont une connaissance moyenne et 16.7% très sommaire.

Comptabilité

Les résultats des prochaines questions se retrouvent au Tableau 22. Les propriétaires-dirigeants ont une connaissance précise de la répartition du coût de fabrication de leur produit principal (Q23) avec 76.7% des répondants; de la proportion de leurs ventes qui se fait à crédit (Q24) avec 66.7% des répondants et du nombre d'unités de leur produit qu'il faut vendre pour atteindre le seuil de rentabilité (Q27), avec 70.0% des répondants. On retrouve une connaissance approximative de ces variables dans l'ordre, respectivement, de 20.0%, 30.0% et 20.0% des répondants. 63.3% des propriétaires-dirigeants préparent des budgets complets et détaillés (Q25) alors que 53.3% d'entre eux préparent des états financiers mensuels et 36.7% annuels.

Finance

L'analyse des résultats de cette fonction se retrouve au Tableau 23. 56.7% des propriétaires-dirigeants font une analyse du rendement de leur entreprise sans que ce soit d'une façon détaillée, alors que 23.3% le font d'une façon rigoureuse et systématique et on en retrouve 20.0% qui n'en font pas du tout (Q28). La plupart des propriétaires-dirigeants ont une très bonne connaissance (66.7%)

des sources de financement pour l' entreprise, alors que 26.7% en ont une connaissance moyenne (Q29).

Production

Les résultats détaillés des variables de cette fonction se retrouvent au Tableau 24. 60.0% des propriétaires-dirigeants ont un système de contrôle de la qualité (Q30) alors que 50.0% font faire de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication (Q32). 66.7% des répondants se tiennent beaucoup au courant des nouvelles technologies alors que 33.3% se tiennent moyennement au courant (Q31).

Personnel

Les résultats des variables étudiées de cette fonction sont présentés au Tableau 25. La fonction Personnel semble assez négligée dans les entreprises. 33.3% des propriétaires-dirigeants font une évaluation régulière et rigoureuse de leur personnel (Q33) et ont une description de tâches écrite pour les postes occupés dans l' entreprise (Q34). Il existe des procédures d'embauchage bien définies dans 30% seulement des entreprises (Q35).

Administration générale

Les résultats des variables suivantes se retrouvent au Tableau 25. 40.0% des propriétaires-dirigeants consacrent peu de temps aux relations publiques tandis que 36.7% en consacrent moyennement et 23.3% beaucoup (Q36). Il y a autant de répondants qui planifient à long terme dans l' entreprise que ceux qui ne le font pas (36.7%) et 26.7% le font un peu (Q37). La majorité des propriétaires-dirigeants (90.0%) planifient rigoureusement leurs activités à court terme, alors que 10.0% le font un peu (Q38). 43.3% des répondants ont un organigramme écrit, définissant bien les relations internes de leur entreprise (Q39).

Maintenant que nous avons des données précises sur le fonctionnement des entreprises, nous allons passer à la section des besoins de formation des propriétaires-dirigeants.

Besoins de formation

Nous voici au coeur de la recherche. Cette section est importante puisque c'est ici que les propriétaires-dirigeants vont nous mentionner leurs besoins personnels de formation dans chacune des fonctions-clé de l'entreprise.

Pour pouvoir interpréter d'une façon concise les besoins, nous avons calculé la moyenne de chaque question. Puisqu'on sait que 5 représente un besoin fortement ressenti et 1, très peu ressenti, il a été facile de déterminer les dix moyennes calculées. Elles se retrouvent dans le Tableau 27. Premièrement, les propriétaires-dirigeants aimeraient savoir: "Comment payer moins d'impôt?" (Q60) avec une moyenne de 3.5; deuxièmement, "Comment améliorer la gestion de leur entreprise grâce à l'informatique" (Q88) avec 3.4; troisièmement, "Comment gérer le stress" (Q100) avec 3.3; quatrièmement, "Comment préparer la succession à la tête de l'entreprise" (Q102) avec 3.3; cinquièmement, "Comment être un leader efficace" (Q78) avec 3.2; sixièmement, "Comment motiver ses employés" (Q77) avec 3.2; septièmement, "Comment communiquer en anglais" (Q104) avec 3.1; huitièmement, "Comment négocier efficacement" (Q90) avec 3.1; neuvièmement, "Comment évaluer le rendement de ses employés" (Q79) avec 3.1 et, dixièmement, "Comment gérer votre temps" (Q99) avec 3.0.

Pour résumer, il y a six des dix besoins mentionnés ci-haut qui viennent de la fonction "Administration générale"; trois qui viennent du "Personnel" et un de la fonction "Finance". Nous avons calculé un index de l'intensité des besoins ressentis pour chaque fonction. Celui-ci peut théoriquement varier de 1 à 5.

Il ressort de ces calculs que les propriétaires-dirigeants interviewés perçoivent leurs besoins de formation par fonction dans l'ordre décroissant suivant: Administration générale (2.85); finance (2.8); personnel (2.7); ventes et marketing (2.7); production (2.3) et comptabilité (2.3). Le score global est de 2.66 (Tableau 28).

Vente et marketing

De cette fonction, on peut faire les commentaires suivants (Tableau 29): Le besoin perçu comme étant le plus important est "Comment faire la mise en marché

d'un produit" (Q41) avec une moyenne de 2.9. Il est suivi de près par deux autres besoins soit: "Comment fixer les prix de vente" (Q40) et "Comment faire une étude de marché" (Q42) avec une moyenne de 2.8. Celui qui est le moins ressenti est "Comment s'y prendre si vous désirez vendre à l'étranger" (Q43) avec une moyenne de 2.5.

Comptabilité

Nous avons ici une fonction dont les besoins ne semblent pas tellement importants pour les propriétaires-dirigeants (Tableau 30). Le score comptabilité n'est que 2.3 comme on l'a déjà mentionné. Le besoin dont la moyenne est la plus forte est de 2.6, "Comment préparer et analyser des états financiers" (Q51). Le moins important avec une moyenne de 1.9 est "Comment tenir les livres" (Q52). Si on revient à la question 16 de la section II, on y avait remarqué un fort pourcentage d'entreprises qui avaient une personne responsable de la comptabilité. Il apparaît donc normal que le propriétaire-dirigeant s'en remette à elle pour cette fonction et qu'il ne ressente pas le besoin d'en apprendre beaucoup sur le sujet.

Finance

Pour les variables de la fonction finance, on remarque une plus grande variation dans les moyennes obtenues, soit un minimum de 2.3 à un maximum de 3.5 (Tableau 31). On retrouve le besoin le plus fort de l'étude, soit "Comment payer moins d'impôts" (Q60) avec 3.5 de moyenne et le plus faible de cette fonction "Comment préparer une demande de financement" (Q55) avec 2.3 de moyenne. En deuxième position, on retrouve "Comment faire des études de rentabilité" (Q61) avec 2.9 de moyenne et le suivant: "Comment mieux gérer votre fonds de roulement" (Q62) avec 2.8 de moyenne. Celui qui précède le dernier avec 2.4 est "Comment fixer vos besoins réels d'assurances dans votre entreprise" (Q59)

Production

Nous avons encore ici un score de 2.3, ce qui signifie que les besoins de formation perçus en production ne sont pas très importants (Tableau 32). Nous avons même le plus bas de l'étude, soit "Comment choisir la localisation d'une

entreprise que vous voudriez mettre sur pied" (Q70) avec une moyenne de 1.7. Le suivant est de 2.0 "Comment gérer vos achats" (Q69). Le plus fort est de 2.9 "Comment mesurer la productivité dans votre entreprise (Q72) suivi de "Comment aménager l'usine de façon à maximiser l'efficacité des opérations" (Q65) avec 2.7 de moyenne.

Personnel

C'est dans cette fonction que l'on retrouve trois des dix besoins les plus importants (Tableau 33). Les trois moyennes les plus élevées sont donc de 3.2, 3.2 et de 3.1 qui correspondent aux besoins en position 5, 6 et 9 du Tableau 27, soit les questions dans l'ordre (Q78) "Comment être un leader efficace", (Q77) "Comment motiver ses employés" et (Q79) "Comment évaluer le rendement de vos employés". Du côté des besoins les moins importants, en dernière position, on retrouve avec 2.1 de moyenne, "Comment faire face aux problèmes de santé et sécurité au travail" (Q85). Celui qui le précède, avec 2.3 de moyenne est "Comment établir une description de tâches" (Q81).

Administration générale

Voici la fonction qui a obtenu le plus haut score (2.85) et six des dix besoins les plus importants en font partie (Tableau 34).

Les moyennes les plus élevées sont donc au dessus ou égales à 3. On retrouve ces besoins dans les positions 2, 3, 4, 7, 8 et 10 du Tableau 27. Il s'agit dans l'ordre, des questions (Q88) "Comment améliorer la gestion de votre entreprise grâce à l'informatique"; (Q100), "Comment gérer votre stress"; (Q102), "Comment préparer sa succession à la tête de l'entreprise"; (Q104), "Comment communiquer en anglais"; (Q90), "Comment négocier efficacement" et, (Q99), "Comment gérer votre temps".

Si on examine ceux qui sont les moins importants pour cette fonction, on retrouve: "Comment rédiger des rapports, mémo" (Q96), avec 2.1 de moyenne, et, "Comment dresser un organigramme" (Q91), avec 2.2 de moyenne.

Pour terminer cette section sur les besoins de formation, nous allons identifier les besoins additionnels ressentis par quelques propriétaires-dirigeants pour certaines fonctions. Ces besoins sont, bien sûr, cotés "5" puisqu'ils ont été mentionnés par le propriétaire-dirigeant de façon spontanée.

Pour la fonction vente et marketing, nous avons: "Comment soumissionner pour décrocher un contrat" (Q46); fonction comptabilité, "Techniques nouvelles pour établir le prix de revient" (Q53); fonction production, "Comment aller chercher de bons acheteurs pour négocier efficacement" (Q75); fonction administration générale, "Comment communiquer en italien" (Q105); "Bureautique" (Q106), "Modèle de gestion japonais" (Q106.2) et "Le pourquoi des réussites et des faillites des entreprises" (Q106.4). Ces besoins ont été mentionnés par seulement un répondant à chaque fois.

Connaissant maintenant les besoins de formation des propriétaires-dirigeants, examinons quelles sont les modalités de formation qui conviennent le mieux aux propriétaires-dirigeants de PME interviewés.

Modalités des activités de formation

Le but de cette dernière section est de connaître les modalités de formation que préfèrent les propriétaires-dirigeants. Nous avons donc questionné les répondants sur les périodes de l'année, de la semaine et de la journée qui leur conviennent le mieux pour suivre des activités de formation. Les questions de formules pédagogiques et d'organismes susceptibles d'assurer cette formation ont également été abordées.

En ce qui concerne la durée de l'activité de formation, les propriétaires-dirigeants semblent préférer une durée moyenne de 3 à 15 heures dans une proportion de 50.0%, alors que 33.3% préfèrent une activité de courte durée, i.e. de moins de trois heures (voir Tableau 35).

L'opinion des dirigeants sur la répartition des heures des activités de formation est assez partagée (Q108). On constate que 50.0% des propriétaires-dirigeants désirent des activités intensives et que 46.7% les préfèrent réparties sur plusieurs semaines, ou mois (Tableau 36).

La plupart des propriétaires-dirigeants veulent des cours sur semaine (Q109) avec 40.0% le soir, et 26.7% le jour (Tableau 37). 23.3% des répondants veulent des activités de formation les fins de semaine et 6.7% n'ont pas de préférence.

La majorité des propriétaires-dirigeants (76.7%) sont d'accord pour un type d'activités également magistral et participatif (Q110, Tableau 38). 13.3% auraient préféré le type surtout participatif et 6.7%, surtout magistral.
Pour le choix d'une saison où il serait préférable de suivre ces cours de formation (Q111), il y a une préférence pour deux saisons particulières (Tableau 39): 60.0% des propriétaires-dirigeants aimeraient des cours donnés durant l'automne et 53.3% durant l'hiver. On en retrouve 23.3% en accord avec le printemps et 3.3% avec l'été. 13.3% sont indifférents au choix de la saison.

Il y a une forte préférence pour ce qui est du type d'organisme qui est le plus en mesure de présenter ces activités de formation (Q112). 56.7% des propriétaires-dirigeants voient les organismes de gens d'affaires avec les institutions d'enseignement comme une excellent combinaison (Tableau 40). En deuxième lieu, on voit les organismes de gens d'affaires seuls (23.3%). Les trois types d'organismes regroupés viennent en troisième lieu, avec 10.0%, ce qui comprend le gouvernement en plus des gens d'affaires et des institutions d'enseignement.

Les institutions d'enseignement seules, recueillent 6.7% des réponses. La formule institutions d'enseignement avec le gouvernement est souhaitée par seulement 3.3% des répondants. Enfin, personne ne veut du gouvernement seul, comme organisateur d'activités de formation.

La dernière question demande aux propriétaires-dirigeants s'ils perçoivent des problèmes spécifiques dans leur entreprise (Q113). Nous avons regroupé les problèmes par fonction (Tableau 41). La fonction la plus touchée est le personnel avec 23.3% des répondants. En second, vient vente et marketing avec 16.7%. Les deux prochaines fonctions sont ex-aequo avec 13.3% des répondants, soit administration générale et production. Viennent en dernier lieu finance et comptabilité, avec 6.7% et 3.3% respectivement. On remarque que 23.3% des

propriétaires-dirigeants interrogés ne perçoivent aucun problème spécifique dans leur entreprise.

Lorsque l'on compare les résultats de cette question avec les résultats du Tableau 28 sur les besoins de formation ressentis par fonction, on s'aperçoit qu'il y a généralement concordance. En d'autres mots, les besoins de formation des propriétaires-dirigeants sont perçus d'une façon plus aiguë dans les fonctions qui posent problème à ces propriétaires-dirigeants. C'est le cas, notamment, de la fonction administration générale, personnel, vente et marketing.

Dans le prochain chapitre, nous résumerons les conclusions les plus importantes de l'étude, nous formulerons également un certain nombre de commentaires d'ordre pratique, théorique et méthodologique.

CONCLUSION

Activités de formation passées et futures

Nous avons vu, dans cette étude, que moins de la moitié (43.3%) des propriétaires-dirigeants interviewés avaient participé à des activités de formation au cours des trois dernières années. L'utilité de ces activités à la gestion de l'entreprise est perçue comme moyenne (53.8% des répondants). Les dirigeants qui n'ont pas suivi d'activités de formation au cours des trois dernières années donnent comme raison le manque de temps (58.8%), ou, tout simplement, qu'ils n'en ressentent pas le besoin (29.4%). Seulement 23.3% des répondants ont l'intention de participer à des activités de formation dans les douze prochains mois. Leurs attentes sont généralement élevées, puisque près de la moitié (42.8%) des dirigeants pensent que ces activités pourraient les aider beaucoup dans la gestion de leur entreprise.

Besoins de formation par fonction

Les propriétaires-dirigeants de PME interviewés ressentent des besoins de formation à un niveau modérément élevé (2.66 sur une possibilité de 5). Ce score se situe entre l'échelle moyennement (3.00) et peu (2.00).

Il est intéressant de constater que l'intensité des besoins de formation ressentis varie selon les grandes fonctions de l'entreprise. Ainsi, l'administration générale (2.85) et la finance (2.80) occupent le haut de la liste. Les fonctions ventes, marketing et personnel (2.70 chacune) constituent le deuxième groupe important des besoins de formation. Enfin, les besoins de formation, dans les domaines de la production et de la comptabilité sont substantiellement moins ressentis par les propriétaires-dirigeants (2.30 chacune).

Besoins de formation importants

Il ressort de cette étude que les besoins de formation les plus aigus se situent, selon les répondants, dans les domaines suivants: fiscalité (3.5); informatique (3.4); gestion du stress (3.3); préparation de la succession

(3.3); leadership (3.2); motivation des employés (3.2); anglais (3.1); habiletés de négociation (3.1); évaluation du rendement des employés (3.1) et gestion du temps (3.0). Une telle liste devrait être utile aux organismes oeuvrant dans le domaine de la formation des propriétaires-dirigeants de PME.

Modalités de formation souhaitées

Les activités de formation de durée moyenne (3 à 15 heures) ont la faveur des propriétaires-dirigeants (50%). Il y a cependant une clientèle (33.3%) pour des activités de courte durée (moins de trois heures).

En ce qui concerne les activités de moyenne et de longue durée, la moitié des répondants souhaite des sessions intensives (une fin de semaine, plusieurs jours consécutifs), alors que l'autre moitié préfère qu'elles soient réparties sur plusieurs semaines ou mois. Il y a donc à ce chapitre, deux clientèles distinctes à satisfaire.

Les activités de formation le soir, sur semaine, ont la préférence des propriétaires-dirigeants interviewés (40%). Seulement 26.7% préféreraient le jour, sur semaine et 23.3% la fin de semaine. La grande majorité des répondants (76.7%) pense qu'une formule pédagogique à la fois magistrale et participative répondrait à leurs besoins. Enfin, les saisons préférées pour suivre des activités de formation sont l'automne (60%), l'hiver (53.3%) et le printemps (23.3%).

Il apparaît également que la majorité des propriétaires-dirigeants (56.7%) souhaite que les organismes regroupant les gens d'affaires (Chambre de commerce, association de gens d'affaires), collaborent avec les institutions d'enseignement (Université, Cegep), pour offrir des activités de formation. Cette formule, alliant pratique et théorie, est jugée comme la plus appropriée par les répondants. Seulement 23.3% des dirigeants estiment que les organismes regroupant uniquement les gens d'affaires sont mieux placés pour mettre sur pied ces activités de formation. Enfin, en règle générale, les répondants ne voient pas de place pour les gouvernements dans le domaine de la formation.

Implications et recommandations

Sur le plan pratique, cette étude-pilote fournit des données très intéressantes sur un domaine méconnu, celui de la formation des propriétaires-dirigeants. Ces données sont d'un grand intérêt pour les organismes oeuvrant dans le secteur de la formation et du perfectionnement. Elle nous renseigne sur les pratiques passées et les intentions futures des propriétaires-dirigeants en matière de formation. L'étude met en évidence les domaines dans lesquels ses besoins de formation sont les plus pressants. Elle identifie également les modalités et les organismes qui, aux yeux des propriétaires-dirigeants de PME, sont les mieux placés pour répondre à leurs besoins.

Sur le plan théorique et méthodologique, l'étude démontre que l'identification et la mesure des besoins de formation des propriétaires-dirigeants de PME, selon le modèle retenu, est opérationnel. L'entrevue semi-structurée et le questionnaire utilisé se sont révélés des moyens appropriés et relativement économiques pour réaliser la collecte de données.

La prochaine étape recommandée par les auteurs de cette étude passe par une recherche plus importante au niveau de la taille de l'échantillon. Un plus grand nombre de répondants devrait permettre la mise en évidence des relations entre les besoins de formation et certaines variables de contexte reliées à l'entreprise, à son fonctionnement et aux caractéristiques personnelles du propr'étaire-dirigeant. Certains raffinements pourraient également être apportés à plusieurs sections du questionnaire, notamment à la section "Fonctionnement de l'entreprise".

REFERENCES

[1] DEEKS, John, The Small Owner-Manager: Entrepreneurial Behavior and Management Practice. New-York: Praeger Publishers, 1976.

[2] DELL'ANIELLO, Paul, PERREAULT, Y.G. et RAYNAULT, J., Rapport de l'étude des besoins de formation des dirigeants de PME, tome 1, Université du Québec à Montréal, 1980.

[3] GASSE, Yvon, "Attitudes des propriétaires-dirigeants et caractéristiques organisationnelles de la petite et moyenne entreprise de cablodistribution au Québec", document de travail 78-06, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1978.

[4] GOLDSTEIN, Irwin L., BUXTON, Virginia M., Training and Human Performance, dans Dunnette, Marvin D., Fleishman, Edwin A., Human Performance and Productivity: Human Capability Assessment, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1982.

[5] HINRICHS, John R., Personnel Training, dans Dunnette, Marvin D., Handbook of Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.

[6] Ministère de l'éducation, D.G.E.A., Etude sur les besoins de formation en gestion de PME québécoises. Québec, 1982.

[7] NIE, N.H., Statistical Package for the Social Sciences. Second edition, New York: McGraw-Hill, 1975.

[8] STRAZZIERI, A., Etude sur les besoins des chefs d'entreprises en matière de formation: Résultats du dépouillement. Institut d'administration des entreprises, Université de droit, d'économie et des sciences, Aix-Marseille, 1981.

[9] THOMAS, Joe et SIRENO, Peter, "Training Needs of Managers of Small Manufacturing Firms", American Journal of Small Business, vol. 4, no 3, hiver 1980.

REMERCIEMENTS

Les auteurs de cette étude désireraient exprimer leur gratitude aux propriétaires-dirigeants de PME qui ont participé à cette recherche. Ils ont fourni leur temps et leurs idées sans compter et ont toujours réservé un accueil bienveillant aux chercheurs.

Nous tenons à remercier le professeur Joseph CHICHA du département d'administration et d'économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Son intérêt pour l'étude, ses nombreuses suggestions et remarques ont permis d'améliorer substantiellement notre questionnaire.

Nous désirons également exprimer notre reconnaissance au professeur Joel RAHN, vice-doyen à la recherche de la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, qui nous a soutenu dans nos efforts pour obtenir des fonds auprès du budget spécial de la recherche de l'Université Laval et du Laboratoire de recherche de la faculté des sciences de l'administration.

Nous souhaitons souligner la qualité et l'importance de la collaboration des deux étudiants qui ont travaillé sur ce projet et à la rédaction du rapport final. Pierre COSSETTE, étudiant au MBA, a contribué à l'élaboration du questionnaire et a réalisé la cueillette des données. Andrée GAGNON, étudiante au BAA, a assuré la saisie et le traitement des données ainsi que l'analyse des résultats.

Enfin, nous aimerions remercier bien sincèrement les secrétaires qui ont fourni le support logistique nécessaire tout au long de l'étude.

Bernard GARNIER
Yvon GASSE

Sainte-Foy, février 1984.

ANNEXE I

TABLEAUX 1 à 41

TABLEAU 1

ÉCHANTILLON DE PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS STRATIFIÉ SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS ET LA LOCALISATION DE L'ENTREPRISE

Nombre d'employés	Localisation urbaine	Localisation rurale	Total
10 - 25	8	5	13
26 - 49	4	5	9
50 - 99	3	1	4
100 - 249	2	2	4
Total	17	13	30

TABLEAU 2

SOUS-SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES

Sous-secteur	n	%
Aliments et boissons	2	6,7
Caoutchouc et plastique	1	3,3
Cuir	4	13,3
Textile	1	3,3
Habillement	2	6,7
Bois	5	16,7
Papier	1	3,3
Imprimerie, édition	5	16,7
Produits en métal	2	6,7
Fabrication de machines	3	10,0
Produits minéraux	1	3,3
Produits chimiques	2	6,7
Divers	1	3,3
Total	30	100

TABLEAU 3

NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE

Nombre d'employés	n	%
De 10 à 25	13	43,3
De 26 à 49	9	30,0
De 50 à 99	4	13,3
De 100 à 249	4	13,3
Total	30	100

$\bar{X}$ = 48.5

TABLEAU 4

NOMBRE D'ANNÉES D'OPÉRATION DE L'ENTREPRISE

Nombre d'années	n	%
De 1 à 5	2	6,7
De 6 à 10	6	20,0
De 11 à 20	10	33,3
De 21 à 30	4	13,3
De 45 à 60	5	16,7
De 75 à 110	3	10,0
Total	30	100

$\bar{X}$ = 27.8

TABLEAU 5

LOCALISATION DE L'ENTREPRISE

Milieu	n	%
Rural	13	43,3
Urbain	17	56,7
Total	30	100

TABLEAU 6

SEXE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Sexe	n	%
Féminin	1	3,3
Masculin	29	96,7
Total	30	100

TABLEAU 7

ÂGE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Âge	n	%
De 25 à 31 ans	3	10,0
De 32 à 38 ans	5	16,7
De 39 à 45 ans	12	40,0
De 46 à 52 ans	5	16,7
De 53 à 59 ans	5	16,7
Total	30	100

$\bar{X}$ = 43.1

TABLEAU 8

NOMBRE D'ANNÉES DE SCOLARITÉ COMPLÉTÉES
PAR LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Nombre d'années	n	%
De 1 à 7 ans	5	16,7
De 8 à 12 ans	14	46,7
De 13 à 15 ans	6	20,0
De 16 à 24 ans	5	16,7
Total	30	100

$\bar{X}$ = 11.7

TABLEAU 9

DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ OBTENU PAR LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Degré	n	Spécialisation	(n)	%
Universitaire	7	Administration	(4)	13,3
		Autres	(3)	10,0
Collégial	4	Administration	(1)	3,3
		Autres	(3)	10,0
Secondaire	7	--		23,3
Primaire	10	--		33,3
Pas de réponse	2	--		6,7
Total	30			100

TABLEAU 10

NOMBRE D'ANNÉES À LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE
DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

Nombre d'années	n	%
De 1 à 5 ans	5	16,7
De 6 à 10 ans	10	33,3
De 11 à 15 ans	7	23,3
De 16 à 20 ans	4	13,3
De 21 à 40 ans	4	13,3
Total	30	100

$\bar{X}$ = 13,1

TABLEAU 11

OCCUPATION DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT AVANT D'ÊTRE À LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

Occupation	n	%
Même entreprise	8	26,7
Même industrie mais pas même entreprise	11	36,7
Autre industrie	10	33,3
Etudiant	1	3,3
Total	30	100

TABLEAU 12

PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES PAR LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Participation	n	%			
Oui	13	43,3	Activités	n	%
			Administration générale	8	61,5
			Vente et marketing	4	30,8
			Production	1	7,7
			Total	13	100
Non	17	56,7	Raisons	n	%
			Manque de temps	10	58,8
			Besoin non ressenti	5	29,4
			Ne répond pas aux attentes	2	11,8
			Total	17	100

TABLEAU 13

PARTICIPATION PASSÉE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT À DES ACTIVITÉS DE FORMATION: UTILITÉ À LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Mesure	n	%
Enormément	3	23,1
Beaucoup	2	15,4
Moyennement	7	53,8
Peu	1	7,7
Total	13	100

TABLEAU 14

PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE FORMATION AU COURS DES 12 PROCHAINS MOIS PAR LE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

Participation	n	%			
Oui	7	23,3	Activités	n	%
			Administration générale	4	57,1
			Vente et marketing	1	14,3
			Personnel	1	14,3
			Comptabilité	1	14,3
			Total	7	100
Non	23	76,7	Raisons	n	%
			Manque de temps	16	69,6
			Besoin non ressenti	4	17,4
			Ne répond pas aux attentes	3	13,0
			Total	23	100

TABLEAU 15

PARTICIPATION FUTURE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT À DES ACTIVITÉS DE FORMATION: UTILITÉ À LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Mesure	n	%
Enormément	2	28,6
Beaucoup	3	42,8
Moyennement	2	28,6
Total	7	100

TABLEAU 16

PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS D'INFORMATION PAR LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Fréquence	n	%
Souvent	14	46,7
Parfois	10	33,3
Rarement	6	20,0
Total	30	100

TABLEAU 17

PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS D'INFORMATION PAR LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT: UTILITÉ À LA GESTION DE L'ENTREPRISE

Mesure	n	%
Enormément	6	20,0
Beaucoup	11	36,7
Moyennement	5	16,7
Peu	4	13,3
Très peu	4	13,3
Total	30	100

TABLEAU 18

PERSONNE RESPONSABLE DE CHACUNE DES FONCTIONS SUIVANTES DANS L'ENTREPRISE ET SA FORMATION SCOLAIRE

Fonction	n	%	Formation	n	%
Comptabilité	26	86,7	Universitaire	5	19,2
			Collégiale	13	50,0
			Secondaire	7	26,9
			Primaire	1	3,8
Finance	3	10,0	Universitaire	2	66,7
			Secondaire	1	33,3
Production	16	53,3	Universitaire	4	25,0
			Collégiale	6	37,5
			Secondaire	4	25,0
			Primaire	2	12,5
Vente et marketing	11	36,7	Universitaire	2	18,2
			Collégiale	4	36,4
			Secondaire	5	45,4
Personnel	2	6,7	Primaire	2	100,0
Autres	5	16,7	Universitaire	3	60,0
			Collégiale	1	20,0
			Secondaire	1	20,0

TABLEAU 19

POURCENTAGE DU TEMPS CONSACRÉ À CHACUNE DES FONCTIONS SUIVANTES PAR LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Fonction	$\bar{X}$ (%)
Vente et marketing	27,8
Comptabilité	5,3
Finance	7,2
Production	21,5
Personnel	9,2
Administration générale	27,2
Autres	8,8
Total	100

TABLEAU 20

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES PROFITS
ENTRE 1977 (BASE 100) ET 1983

Chiffre d'affaires	n	%
De 50 à 100	8	26,7
De 101 à 200	12	40,0
De 201 et plus	10	33,3
Total	30	100
$\bar{X}$ = 271,8		

Profits	n	%
De 0 à 50	2	6,7
De 51 à 100	13	43,3
De 101 à 200	6	20,0
De 201 et plus	9	30,0
Total	30	100
$\bar{X}$ = 327,2		

TABLEAU 21

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: VENTE ET MARKETING

Question	Choix de réponse	n	%
Connaissance de votre part de marché	Précise	4	13,3
	Approximative	14	46,7
	Inexistante	12	40,0
Campagnes de publicité ou de promotion	Oui	6	20,0
	Non	24	80,0
Connaissance de la composition de votre clientèle actuelle	Très bonne	18	60,0
	Moyenne	7	23,3
	Très sommaire	5	16,7

TABLEAU 22

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: COMPTABILITÉ

Question	Choix de réponse	n	%
Connaissance de la répartition du coût de fabrication de votre produit principal	Précise	23	76,7
	Approximative	6	20,0
	Inexistante	1	3,3
Connaissance de la proportion de vos ventes qui se fait à crédit	Précise	20	66,7
	Approximative	9	30,0
	Inexistante	1	3,3
Préparation de budgets complets et détaillés	Oui	19	63,3
	Non	11	36,7
Préparation des états financiers	Mensuels	16	53,3
	Trimestriels	2	6,7
	Semestriels	1	3,3
	Annuels	11	36,7
Connaissance du nombre d'unités de votre produit qu'il faut vendre pour atteindre le seuil de rentabilité	Précise	21	70,0
	Approximative	6	20,0
	Inexistante	3	10,0

TABLEAU 23

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: FINANCE

Question	Choix de réponse	n	%
Analyse du rendement de votre entreprise	Oui, de façon rigoureuse	7	23,3
	Oui, mais pas de façon détaillée	17	56,7
	Non	6	20,0
Connaissance des sources de financement	Très bonne	20	66,7
	Moyenne	8	26,7
	Très sommaire	2	6,7

TABLEAU 24

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: PRODUCTION

Question	Choix de réponse	n	%
Système de contrôle de la qualité	Oui	18	60,0
	Non	12	40,0
Au courant des nouvelles technologies utilisées pour la fabrication de votre produit	Beaucoup	20	66,7
	Moyennement	10	33,3
	Peu	0	0
Recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication	Oui	15	50,0
	Non	15	50,0

TABLEAU 25

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: PERSONNEL

Question	Choix de réponse	n	%
Evaluation régulière et rigoureuse de votre personnel	Oui	10	33,3
	Non	20	66,7
Description de tâches écrite pour les postes occupés dans votre entreprise	Oui	10	33,3
	Non	20	66,7
Procédures d'embauchage bien définies	Oui	9	30,0
	Non	21	70,0

TABLEAU 26

FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Question	Choix de réponse	n	%
Temps consacré aux relations publiques	Beaucoup	7	23,3
	Moyennement	11	36,7
	Peu	12	40,0
Planification à long terme dans votre entreprise	Oui	11	36,7
	Non	11	36,7
	Un peu	8	26,7
Activités à court terme rigoureusement planifiées	Oui	27	90,0
	Non	0	0
	Un peu	3	10,0
Organigramme écrit définissant bien les relations internes de votre entreprise	Oui	13	43,3
	Non	17	56,7

TABLEAU 27

LES DIX BESOINS LES PLUS IMPORTANTS SELON
LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Ordre	Besoin	$\bar{X}$
1	Comment payer moins d'impôts	3,5
2	Comment améliorer la gestion de votre entreprise grâce à l'informatique	3,4
3	Comment gérer votre stress	3,3
4	Comment préparer sa succession à la tête de l'entreprise	3,3
5	Comment être un leader efficace	3,2
6	Comment motiver ses employés	3,2
7	Comment communiquer en anglais	3,1
8	Comment négocier efficacement	3,1
9	Comment évaluer le rendement de ses employés	3,1
10	Comment gérer votre temps	3,0

TABLEAU 28

INTENSITÉ DES BESOINS DE FORMATION POUR CHACUNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Fonction	Intensité des besoins (max.: 5)
Administration générale	2.85
Finance	2.8
Vente et marketing	2.7
Personnel	2.7
Production	2.3
Comptabilité	2.3
Score global	2.66

TABLEAU 29

BESOINS DE FORMATION: VENTE ET MARKETING

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment fixer les prix de vente	6,7	33,3	20,0	10,0	30,0	2,8
Comment faire la mise en marché d'un produit (publicité, promotion, etc.)	10,0	20,0	40,0	6,7	23,3	2,9
Comment faire une étude de marché	13,3	26,7	23,2	3,3	33,3	2,8
Comment s'y prendre si vous désirez vendre à l'étranger (exportation hors Canada)	6,7	20,0	16,7	26,7	30,0	2,5
Comment analyser votre clientèle (classification des clients selon leur importance, leur localisation, leur rentabilité, leur fidélité, leur rapidité à payer)	3,3	30,0	20,0	30,0	16,7	2,7
Comment soigner l'image de votre entreprise	10,0	23,3	20,0	20,0	26,7	2,7
Soumission pour décrocher contrat (1 répondant)	100					

TABLEAU 30

BESOINS DE FORMATION: COMPTABILITÉ

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment établir le coût de fabrication (prix de revient) de vos produits	13,3	6,7	16,7	23,3	40,0	2,3
Comment établir votre seuil de rentabilité, c'est-à-dire la quantité d'unités de votre produit qu'il vous faut vendre pour couvrir à la fois vos frais variables et vos frais fixes	6,7	10,0	13,3	23,3	46,7	2,1
Comment préparer vos budgets	3,3	13,3	30,0	30,0	23,3	2,4
Comment préparer et analyser des états financiers (bilan, état des résultats, etc.)	10,0	20,0	16,7	26,7	26,7	2,6
Comment tenir vos livres	0	16,7	6,7	26,7	50,0	1,9
Technique nouvelle pour calcul du prix de revient (1 répondant)	100					

TABLEAU 31

BESOINS DE FORMATION: FINANCE

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment préparer une demande de financement (états financiers proforma, etc.)	0	23,2	23,2	16,7	36,7	2,3
Comment analyser le rendement de votre entreprise (les principaux ratios financiers, etc.)	6,7	20,0	33,3	16,7	23,3	2,7
Comment financer vos projets (achat ou agrandissement d'une entreprise, acquisition d'équipements ou de technologies particulières, etc.)	6,7	20,0	20,0	26,7	26,7	2,5
Comment disposer d'une liquidité excédentaire (différents types de placement, etc.)	3,3	26,7	26,7	16,7	26,7	2,6
Comment fixer vos besoins réels d'assurances dans votre entreprise	10,0	10,0	20,0	30,0	30,0	2,4
Comment payer moins d'impôts	40,0	23,2	3,3	16,7	16,7	3,5
Comment faire des études de rentabilité (lors d'achat ou de l'agrandissement d'une entreprise, etc.)	16,7	13,3	40,0	6,7	23,3	2,9
Comment mieux gérer votre fonds de roulement (cash flow)	13,3	16,7	30,0	13,3	26,7	2,8

TABLEAU 32

BESOINS DE FORMATION: PRODUCTION

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment aménager l'usine ou l'atelier de production de façon à maximiser l'efficacité des opérations	10,0	23,3	23,3	13,3	30,0	2,7
Comment faire de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication	3,3	13,3	26,7	10,0	46,7	2,2
Comment établir un bon système de contrôle de la qualité	6,7	10,0	43,3	10,0	30,0	2,5
Comment gérer vos stocks (entreposage des marchandises, contrôle des entrées et sorties de produits entreposés, quantités de produits à garder en inventaire, etc.)	3,3	10,0	30,0	16,7	40,0	2,2
Comment gérer vos achats (quoi acheter, quand, en quelle quantité, de quel fournisseur, à quel prix, etc.)	0	10,0	26,7	16,7	46,7	2,0
Comment choisir la localisation d'une entreprise que vous voudriez mettre sur pied	3,3	6,7	16,7	6,7	66,7	1,7
Comment planifier et contrôler la production (quand produire, en quelle quantité, dans quel ordre, etc.)	3,3	10,0	30,0	6,7	50,0	2,1
Comment mesurer la productivité dans votre entreprise	3,3	33,3	33,3	6,7	23,3	2,9
Comment introduire une nouvelle technologie	6,7	20,0	23,3	10,0	40,0	2,4
Comment planifier les investissements au niveau des immobilisations (machinerie, bâtisse, etc.)	16,7	13,3	23,3	10,0	36,7	2,6
Obtenir de bons acheteurs pour négociation efficace (1 répondant)	100					

TABLEAU 33

BESOINS DE FORMATION: PERSONNEL

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment recruter et sélectionner votre personnel (firmes spécialisées, techniques d'entrevue, etc.)	0	23,3	30,0	16,7	30,0	2,5
Comment motiver ses employés	16,7	26,7	30,0	10,0	16,7	3,2
Comment être un leader efficace	20,0	26,7	26,7	10,0	16,7	3,2
Comment évaluer le rendement de vos employés	16,7	13,3	46,7	6,7	16,7	3,1
Comment appliquer des mesures disciplinaires	3,3	16,7	40,0	13,3	26,7	2,6
Comment établir une description de tâches	6,7	6,7	30,0	26,7	30,0	2,3
Comment avoir de bonnes relations avec ses employés (savoir écouter, savoir communiquer, etc.)	6,7	10,0	36,7	20,0	26,7	2,5
Comment éviter l'implantation d'un syndicat dans votre entreprise	20,0	13,3	23,3	10,0	33,3	2,8
Comment établir une bonne politique de rémunération dans votre entreprise	10,0	26,7	30,0	6,7	26,7	2,9
Comment faire face aux problèmes de santé et sécurité au travail ainsi qu'aux questions se rapportant aux conditions de travail en général	6,7	10,0	23,3	10,0	50,0	2,1

TABLEAU 34

BESOINS DE FORMATION: ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment améliorer la gestion de votre entreprise grâce à l'informatique	26,7	33,3	16,7	3,3	20,0	3,4
Comment résoudre un problème (différentes étapes, etc.)	13,3	26,7	30,0	10,0	20,0	3,0
Comment négocier efficacement (avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients, etc.)	20,0	26,7	20,0	10,0	23,3	3,1
Comment dresser un organigramme; quel type convient à votre entreprise et combien de niveaux hiérarchiques devrait-on y retrouver, etc.	6,7	13,3	13,3	23,3	43,3	2,2
Comment planifier à court et à long terme dans votre entreprise (définir des objectifs, des politiques, etc., identifier les domaines sur lesquels doit porter la planification, etc.)	6,7	13,3	26,7	26,7	26,7	2,5
Comment gérer votre entreprise dans le respect des lois (embauche et congédiement, salaires, conditions de travail, protection du consommateur, syndicalisation, etc.)	6,7	20,0	33,3	13,3	26,7	2,7
Comment affronter les principaux problèmes à chaque stade de développement de votre entreprise (démarrage, croissance et consolidation)	3,3	13,3	46,7	10,0	26,7	2,6
Comment introduire avec succès des changements dans votre entreprise (au niveau du personnel, de la machinerie, de l'organisation, etc.)	6,7	20,0	30,0	16,7	26,7	2,6

TABLEAU 34 (suite)

BESOINS DE FORMATION: ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Question	Enormément %	Beaucoup %	Moyennement %	Peu %	Très peu %	$\bar{X}$
Comment rédiger des rapports, mémos, etc.	3,3	10,0	20,0	26,7	40,0	2,1
Comment travailler en équipe	10,0	6,7	30,0	20,0	33,3	2,4
Comment diriger une réunion	10,0	20,0	33,3	16,7	20,0	2,8
Comment gérer votre temps	13,3	33,3	16,7	16,7	20,0	3,0
Comment gérer votre stress	26,7	20,0	23,3	16,7	13,3	3,3
Comment vous présenter et vous exprimer avec aisance en public	10,0	26,7	30,0	13,3	20,0	2,9
Comment préparer sa succession à la tête de l'entreprise	20,0	33,3	16,7	13,3	16,7	3,3
Comment choisir entre la centralisation ou la décentralisation des pouvoirs (avantages et inconvénients de chacun, délégation de l'autorité, etc.)	16,7	16,7	30,0	13,3	23,3	2,9
Comment communiquer en anglais	23,3	23,3	20,0	6,7	26,7	3,1
Communiquer en italien (1 répondant)	100					
Bureautique (1 répondant)	100					
Modèle de gestion japonais (1 répondant)	100					
Le pourquoi des réussites et des faillites (1 répondant)	100					

TABLEAU 35

DURÉE SOUHAITÉE DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Durée	n	%
De courte durée (moins de 3 heures)	10	33,3
De durée moyenne (entre 3 et 15 heures)	15	50,0
De longue durée (plus de 15 heures)	2	6,7
La durée n'est pas importante	2	6,7
Pas de réponse	1	3,3
Total	30	100

TABLEAU 36

FORMAT SOUHAITÉ DES ACTIVITÉS DE FORMATION DE MOYENNE ET DE LONGUE DURÉE

Format	n	%
Activités intensives (fin de semaine, plusieurs jours consécutifs, etc.)	15	50,0
Activités réparties sur plusieurs semaines ou mois	14	46,7
Pas de réponse	1	3,3
Total	30	100

TABLEAU 37

MOMENTS DE LA SEMAINE SOUHAITÉS POUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION

Moment	n	%
Le soir, sur semaine	12	40,0
Le jour, sur semaine	8	26,7
Les fins de semaine	7	23,3
A n'importe quel moment	2	6,7
Pas de réponse	1	3,3
Total	30	100

TABLEAU 38

TYPE DE FORMULE UTILISÉE LORS DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Type	n	%
Surtout magistral (conférences, etc.)	2	6,7
Surtout participatif (discussions, etc.)	4	13,3
Egalement magistral et participatif	23	76,7
Pas de réponse	1	3,3
Total	30	100

TABLEAU 39

SAISONS SOUHAITÉES POUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION

Saison	n	%
Printemps	7	23,3
Eté	1	3,3
Automne	18	60,0
Hiver	16	53,3
Indifférent	4	13,3

TABLEAU 40

TYPES D'ORGANISMES LE PLUS EN MESURE DE METTRE SUR PIED DES ACTIVITÉS DE FORMATION À L'INTENTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

Types d'organismes	n	%
Gens d'affaires	7	23,3
Milieu scolaire	2	6,7
Gouvernement	0	0
Gens d'affaires et milieu scolaire	17	56,7
Milieu scolaire et gouvernement	1	3,3
Gens d'affaires, milieu scolaire et gouvernement	3	10,0
Total	30	100

TABLEAU 41

PROBLÈMES SPÉCIFIQUES PERCUS DANS L'ENTREPRISE

Fonction	n	%
Administration générale	4	13,3
Vente et marketing	5	16,7
Personnel	7	23,3
Production	4	13,3
Finance	2	6,7
Comptabilité	1	3,3
Aucun	7	23,3
Total	30	100

ANNEXE II

QUESTIONNAIRE

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval

QUESTIONNAIRE SUR LES BESOINS DE FORMATION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME QUÉBÉCOISES

Bernard Garnier
Professeur

Yvon Gasse
Professeur

Pierre Cossette
Assistant de recherche

Août 1983

Personne contactée: _____

Nom de l'entreprise: _____

_____

Adresse: _____

_____

_____

Numéro de téléphone: _____

Date: _____

Intervieweur: _____

Commentaires: _____

_____

_____

SECTION I - CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

A. Caractéristiques de l'entreprise

1. Sous-secteur d'activité

_____

2. Nombre total d'employés/es

_____

3. Nombre d'années d'opération

_____

B. Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

4. Sexe

☐ Masculin

☐ Féminin

5. Âge

_____

6. Nombre d'années de scolarité complétées

_____

7. Diplôme obtenu

☐ Universitaire ..... Spécialisation _____

☐ Collégial ..... Spécialisation _____

☐ Secondaire

☐ Primaire

8. Nombre d'années à la direction de l'entreprise

_____

9. Que faisiez-vous avant d'être à la direction de l'entreprise?

_____

_____

_____

10. Avez-vous, au cours des trois dernières années, participé à des activités de formation ou de perfectionnement susceptibles de vous aider dans la gestion de votre entreprise?

Note: Nous entendons par "activité de formation ou de perfectionnement" toute activité (cours, séminaire, colloque, etc.) qui, selon vous, est susceptible d'améliorer vos connaissances ou habiletés dans le domaine administratif (marketing, planification, etc.)

☐ Oui... Lesquelles? Quelle était leur durée? Quelle était leur objectif? Qui les offrait? Est-ce qu'elles vous ont été utiles dans la gestion de votre entreprise?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

☐ Non... Pourquoi?

_____

_____

_____

11. Dans quelle mesure croyez-vous que votre participation passée à des activités de formation et de perfectionnement a pu vous être utile dans la gestion de votre entreprise?

☐ Enormément

☐ Beaucoup

☐ Moyennement

☐ Peu

☐ Très peu

12. Avez-vous l'intention, au cours des 12 prochains mois, de participer à des activités de formation ou de perfectionnement susceptibles de vous aider dans la gestion de votre entreprise?

☐ Oui... Lesquelles? _____

_____

_____

☐ Non... Pourquoi? (Ex.: manque d'intérêt, de temps, de confiance, etc.; ne connaît pas les ressources; etc.)

_____

_____

_____

13. Dans quelle mesure croyez-vous que votre participation future à des activités de formation et de perfectionnement pourrait vous aider dans la gestion de votre entreprise?

☐ Enormément

☐ Beaucoup

☐ Moyennement

☐ Peu

☐ Très peu

14. Est-ce que vous participez à des activités "d'information" (foires, expositions industrielles, etc.) sur ce qui se passe dans votre secteur d'activité?

☐ Souvent

☐ Parfois

☐ Rarement

15. Est-ce que cette participation à des activités "d'information" vous est utile dans la gestion de votre entreprise?

☐ Enormément

☐ Beaucoup

☐ Moyennement

☐ Peu

☐ Très peu

SECTION II - FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

16. Avez-vous dans votre entreprise, à part vous-même, une personne responsable de chacune des fonctions suivantes et si oui, quelle est sa formation scolaire?

- ☐ Comptabilité (ex. comptable) _____
- ☐ Finance _____
- ☐ Production (ex. directeur ou gérant de production) _____
- ☐ Vente et marketing (ex. directeur ou gérant des ventes) _____
- ☐ Personnel _____
- ☐ Autres (spécifiez) _____

17. Par rapport au temps total que vous consacrez à votre entreprise, indiquez le % du temps que vous consacrez à chacune des fonctions suivantes:

Vente et marketing	_____ %
Comptabilité	_____ %
Finance	_____ %
Production	_____ %
Personnel	_____ %
Administration générale	_____ %
Autres (spécifiez)	_____ %
	100 %

18. Quels sont les principaux produits que vous fabriquez, et quel est le % qu'ils représentent dans votre chiffre d'affaires?

Produits	Chiffre d'affaires
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

19. Si on considérait que le rendement de l'entreprise au niveau du chiffre d'affaires et des profits en 1977 était de 100, quel chiffre donneriez-vous pour représenter le rendement actuel de votre entreprise? (ex. a-t-il doublé, triplé?)

	Chiffre d'affaires	Profits
1977 (ou année de fondation)	100	100
Aujourd'hui	_____	_____

A. Vente et marketing

20. Quelle est actuellement votre part du marché?

_____

Connaissance:
- ☐ Précise
- ☐ Approximative
- ☐ Inexistante

21. Depuis deux ans, avez-vous fait des campagnes de publicité ou de promotion et si oui, apportez des précisions quant à la nature de ces campagnes, au moment où elles ont eu lieu, au soutien dont vous avez eu besoin pour leur préparation, aux raisons qui expliquent leur succès ou leur échec, etc.

☐ Oui

☐ Non

Précisions: _____

_____

_____

_____

_____

22. Quelle est la composition de votre clientèle actuelle (classification des clients selon leur importance, leur localisation, leur rentabilité, leur fidélité, leur rapidité à payer, etc.)?

_____

_____

_____

_____

_____

Connaissance:
- ☐ Très bonne
- ☐ Moyenne
- ☐ Très sommaire

B. Comptabilité

23. Dans le coût de fabrication de votre produit principal, quel est le % du coût attribuable:

. aux matières premières _____%

. à la main-d'oeuvre directe _____%

. aux frais généraux _____%

100 %

Connaissance:
- ☐ Précise
- ☐ Approximative
- ☐ Inexistante

24. Quelle est la proportion de vos ventes qui se fait à crédit?

_____

Connaissance:
- ☐ Précise
- ☐ Approximative
- ☐ Inexistante

25. Préparez-vous des budgets complets et détaillés dans votre entreprise?

- ☐ Oui
- ☐ Non

26. Préparez-vous des états financiers (bilan, état des résultats, etc.) dans votre entreprise?

- ☐ Oui
- ☐ Non

27. Combien d'unités de votre produit vous faut-il vendre pour atteindre le seuil de rentabilité, c'est-à-dire pour couvrir à la fois vos frais variables et vos frais fixes?

_____

Connaissance:
- ☐ Précise
- ☐ Approximative
- ☐ Inexistante

C. Finance

28. Analysez-vous le rendement de votre entreprise (principaux ratios financiers, comparaison avec d'autres firmes de la même industrie, etc.)?

☐ Oui, de façon rigoureuse et systématique

☐ Oui, mais pas de façon détaillée

☐ Non

29. Si vous aviez besoin de financement pour un agrandissement, pour l'introduction d'une nouvelle technologie ou pour tout autre projet, où essaieriez-vous d'obtenir ce financement?

_____

_____

_____

_____

Connaissance:

☐ Très bonne

☐ Moyenne

☐ Très sommaire

D. Production

30. Avez-vous un système de contrôle de la qualité?

☐ Oui

☐ Non

31. Vous tenez-vous au courant des nouvelles technologies (nouveaux équipements, nouveaux procédés de fabrication, etc.) utilisés pour la fabrication de votre produit?

☐ Beaucoup

☐ Moyennement

☐ Peu

32. Faites-vous ou faites-vous faire (par des consultants, etc.) pour les besoins de votre entreprise, de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication?

☐ Oui

☐ Non

E. Personnel

33. Faites-vous une évaluation régulière et rigoureuse de votre personnel?

☐ Oui

☐ Non

34. Avez-vous une description de tâches écrite pour les postes occupés dans votre entreprise?

☐ Oui

☐ Non

35. Existe-t-il dans votre entreprise des procédures d'embauchage bien définies? (ex. écrites)

☐ Oui

☐ Non

F. Administration générale

36. Consacrez-vous beaucoup de temps aux relations publiques?

- ☐ Beaucoup
- ☐ Moyennement
- ☐ Peu

37. Planifiez-vous à long terme dans votre entreprise?

- ☐ Oui
- ☐ Un peu
- ☐ Non

38. Est-ce que vos activités à plus court terme au niveau marketing, production, finance, personnel, etc. sont rigoureusement planifiées?

- ☐ Oui
- ☐ Un peu
- ☐ Non

39. Avez-vous un organigramme écrit, qui définit bien les relations internes de votre entreprise?

- ☐ Oui
- ☐ Non

SECTION III - BESOINS DE FORMATION

Préambule

La bonne gestion d'une entreprise dépend en bonne partie des connaissances et des habiletés administratives de son propriétaire-dirigeant.

Par exemple, le fait d'avoir plus de connaissances pour savoir comment établir le coût de fabrication de vos produits (prix de revient) pourrait vous aider énormément dans la gestion de votre entreprise si vous ne savez pas déjà comment établir votre prix de revient; par contre, le fait d'avoir plus de connaissances à ce niveau-là vous aiderait peu si vous savez déjà précisément comment établir ce prix de revient, ou si vous avez un comptable qui travaille pour vous et qui se charge d'une telle tâche.

De façon semblable, le fait d'avoir plus d'habileté pour motiver vos employés/es pourrait vous être très utile dans la gestion de votre entreprise si vous avez déjà de la difficulté à les motiver; mais cela vous serait très peu utile si vous réussissez très bien à motiver vos employés/es.

Un dernier exemple: le fait de mieux communiquer en anglais pourrait vous être très utile si vous désirez exporter vos produits et que vous éprouvez de la difficulté à communiquer en anglais; par contre, cela ne vous aiderait guère si vous êtes déjà bilingue ou si vous n'avez jamais à communiquer en anglais.

POUR CHACUN DES DOMAINES SUIVANTS DANS LESQUELS IL PEUT S'OFFRIR DES ACTIVITÉS DE FORMATION COMME DES COURS,

DITES DANS QUELLE MESURE LE FAIT D'AVOIR PLUS DE CONNAISSANCES ET D'HABILETÉ VOUS AIDERAIT PERSONNELLEMENT DANS LA GESTION DE VOTRE ENTREPRISE ET VOTRE PRISE DE DÉCISION.

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
A. Vente et marketing					
40. Comment fixer les prix de vente	☐	☐	☐	☐	☐
41. Comment faire la mise en marché d'un produit (publicité, promotion, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
42. Comment faire une étude de marché	☐	☐	☐	☐	☐
43. Comment s'y prendre si vous désirez vendre à l'étranger (exportation hors Canada)	☐	☐	☐	☐	☐
44. Comment analyser votre clientèle (classification des clients selon leur importance, leur localisation, leur rentabilité, leur fidélité, leur rapidité à payer, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
45. Comment soigner l'image de votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
46. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐
47. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
B. Comptabilité					
48. Comment établir le coût de fabrication (prix de revient) de vos produits	☐	☐	☐	☐	☐
49. Comment établir votre seuil de rentabilité, c'est-à-dire la quantité d'unités de votre produit qu'il vous faut vendre pour couvrir à la fois vos frais variables et vos frais fixes	☐	☐	☐	☐	☐
50. Comment préparer vos budgets	☐	☐	☐	☐	☐
51. Comment préparer et analyser des états financiers (bilan, état des résultats, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
52. Comment tenir vos livres	☐	☐	☐	☐	☐
53. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐
54. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
C. Finance					
55. Comment préparer une demande de financement (états financiers proforma, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
56. Comment analyser le rendement de votre entreprise (les principaux ratios financiers, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
57. Comment financer vos projets (achat ou agrandissement d'une entreprise, acquisition d'équipements ou de technologies particulières, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
58. Comment disposer d'une liquidité excédentaire (différents types de placement, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
59. Comment fixer vos besoins réels d'assurances dans votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
60. Comment payer moins d'impôts	☐	☐	☐	☐	☐
61. Comment faire des études de rentabilité (lors de l'achat ou de l'agrandissement d'une entreprise, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
62. Comment mieux gérer votre fonds de roulement (cash flow)	☐	☐	☐	☐	☐
63. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐
64. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
D. Production					
65. Comment aménager l'usine ou l'atelier de production de façon à maximiser l'efficacité des opérations	☐	☐	☐	☐	☐
66. Comment faire de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication	☐	☐	☐	☐	☐
67. Comment établir un bon système de contrôle de la qualité	☐	☐	☐	☐	☐
68. Comment gérer vos stocks (entreposage des marchandises, contrôle des entrées et sorties de produits entreposés, quantités de produits à garder en inventaire, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
69. Comment gérer vos achats (quoi acheter, quand, en quelle quantité, de quel fournisseur, à quel prix, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
70. Comment choisir la localisation d'une entreprise que vous voudriez mettre sur pied	☐	☐	☐	☐	☐
71. Comment planifier et contrôler la production (quand produire, en quelle quantité, dans quel ordre, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
72. Comment mesurer la productivité dans votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
73. Comment introduire une nouvelle technologie	☐	☐	☐	☐	☐
74. Comment planifier les investissements au niveau des immobilisations (machinerie, bâtisse, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
75. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
E. Personnel					
76. Comment recruter et sélectionner votre personnel (firmes spécialisées, techniques d'entrevue, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
77. Comment motiver ses employés/es	☐	☐	☐	☐	☐
78. Comment être un leader efficace	☐	☐	☐	☐	☐
79. Comment évaluer le rendement de vos employés/es	☐	☐	☐	☐	☐
80. Comment appliquer des mesures disciplinaires	☐	☐	☐	☐	☐
81. Comment établir une description de tâches	☐	☐	☐	☐	☐
82. Comment avoir de bonnes relations avec ses employés/es (savoir écouter, savoir communiquer, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
83. Comment éviter l'implantation d'un syndicat dans votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
84. Comment établir une bonne politique de rémunération dans votre entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
85. Comment faire face aux problèmes de santé et sécurité au travail ainsi qu'aux questions se rapportant aux conditions de travail en général	☐	☐	☐	☐	☐
86. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐
87. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
F. Administration générale					
88. Comment améliorer la gestion de votre entreprise grâce à l'informatique	☐	☐	☐	☐	☐
89. Comment résoudre un problème (différentes étapes, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
90. Comment négocier efficacement (avec ses employés/es, ses fournisseurs, ses clients, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
91. Comment dresser un organigramme; quel type convient à votre entreprise et combien de niveaux hiérarchiques devrait-on y retrouver, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
92. Comment planifier à court et à long terme dans votre entreprise (définir des objectifs, des politiques, etc., identifier les domaines sur lesquels doit porter la planification, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
93. Comment gérer votre entreprise dans le respect des lois (embauche et congédiement, salaires, conditions de travail, protection du consommateur, syndicalisation, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
94. Comment affronter les principaux problèmes à chaque stade de développement de votre entreprise (démarrage, croissance et consolidation)	☐	☐	☐	☐	☐
95. Comment introduire avec succès des changements dans votre entreprise (au niveau du personnel, de la machinerie, de l'organisation, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐

	ÉNORMÉMENT (5)	BEAUCOUP (4)	MOYENNEMENT (3)	PEU (2)	TRÈS PEU (1)
F. Administration générale (suite)					
96. Comment rédiger des rapports, mémos, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
97. Comment travailler en équipe	☐	☐	☐	☐	☐
98. Comment diriger une réunion	☐	☐	☐	☐	☐
99. Comment gérer votre temps	☐	☐	☐	☐	☐
100. Comment gérer votre stress	☐	☐	☐	☐	☐
101. Comment vous présenter et vous exprimer avec aisance en public	☐	☐	☐	☐	☐
102. Comment préparer sa succession à la tête de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
103. Comment choisir entre la centralisation ou la décentralisation des pouvoirs (avantages et inconvénients de chacun, délégation de l'autorité, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
104. Comment communiquer en anglais	☐	☐	☐	☐	☐
105. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐
106. Autres: _____ _____	☐	☐	☐	☐	☐

SECTION IV - MODALITÉS DES ACTIVITÉS DE FORMATION

107. Selon vous, est-il préférable que les activités de formation organisées à l'intention des propriétaires-dirigeants d'entreprises soient:

- ☐ de courte durée: moins de 3 heures
- ☐ de durée moyenne: entre 3 et 15 heures
- ☐ de longue durée: plus de 15 heures
- ☐ la durée n'est pas importante.

108. Selon vous, est-il préférable que les activités de formation de moyenne et de longue durée soient:

- ☐ intensives (une fin de semaine, plusieurs jours consécutifs, etc.)
- ☐ réparties sur plusieurs semaines ou mois.

109. Selon vous, est-il préférable que les activités de formation se déroulent:

- ☐ le soir, sur semaine
- ☐ le jour, sur semaine
- ☐ les fins de semaine
- ☐ à n'importe quel moment.

110. Selon vous, est-il préférable que la formule utilisée lors des activités de formation soit de type:

- ☐ surtout magistral (conférences, etc.)
- ☐ surtout participatif (discussions, etc.)
- ☐ également magistral et participatif

111. Au cours de quelle(s) saison(s) croyez-vous qu'il soit préférable qu'aient lieu des activités de formation?

- ☐ printemps
- ☐ été
- ☐ automne
- ☐ hiver
- ☐ indifférent.

112. Selon vous, quels types d'organismes sont le plus en mesure de mettre sur pied des activités de formation à l'intention des propriétaires-dirigeants d'entreprises?

113. Est-ce que vous percevez des problèmes spécifiques dans votre entreprise?

ANNEXE III

LETTRE D'INTRODUCTION

UNIVERSITÉ LAVAL
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION
CITÉ UNIVERSITAIRE
QUÉBEC CANADA
G1K 7P4

Québec, le 8 juillet 1983.

Il y a présentement au Québec de nombreux efforts qui sont consacrés au développement des PME. Dans cette optique, nous menons présentement une recherche portant sur les besoins de formation des propriétaires-dirigeants de PME de la région 03 et nous serions très heureux d'obtenir votre collaboration à ce projet.

De façon plus spécifique, notre objectif est d'identifier, à partir des tâches que vous remplissez dans l'exercice de vos fonctions, les domaines sur lesquels devraient porter les cours, séminaires, colloques, sessions de formation, conférences, etc., qui sont organisés à votre intention.

Nous aimerions donc vous rencontrer pour effectuer une entrevue qui sera dirigée par un membre de notre équipe et qui devrait prendre environ une heure de votre temps. Soyez assuré(e) que vos réponses resteront confidentielles et que votre entreprise ne sera identifiée d'aucune façon dans les résultats de la recherche, dont vous recevrez d'ailleurs une copie.

Nous communiquerons avec vous par téléphone d'ici une semaine et, si vous acceptez notre demande, nous pourrons alors fixer le moment de l'entrevue.

Nous vous remercions à l'avance pour l'attention portée à notre demande et nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Bernard Garnier
professeur de management et
membre du laboratoire de
recherche en administration

Pierre Cossette
assistant de recherche

No 83-115: The-Hiep Nguyen et André Bellehumeur, LES MESURES DE TAILLE D'ENTREPRISES CANADIENNES: UNE ETUDE THEORIQUE ET EMPIRIQUE, 49 pages.

No 83-116: Jean Desrochers, Jean-François Outreville et Jean Couillard, GUIDE DE L'USAGER POUR LE FONCTIONNEMENT DU PROGRAMME "CAFE" (CALCUL DE FRONTIERES EFFICIENTES), 25 pages.

-1984-

No 84-101: G.R. d'AVIGNON et H.M. WINKELS, MULTICRITERIA DECISION AIDS FOR THE MANAGEMENT OF UNCERTAINTY, 65 pages.

No 84-102: Alain MARTEL, LA GESTION DES PLACEMENT A TERME DANS LES ORGANISMES PUBLICS, 25 pages.

No 84-103: Gilles R. d'AVIGNON et J.M. MARTEL, SELECTING EXPERTS FOR PROJECTS EVALUATION, 17 pages.